



HOE ONDERHANDEL JE MET **SUCCESS?**

PRAKTISCHE 'HOW TO' VOOR STUDENTEN EN
ONDERNEMERS MET WIN-WINAMBITIES

INCLUSIEF:

- ▶ ONDERHANDELINGSMODELLEN
- ▶ ONDERHANDELINGSMETHODIEKEN
- ▶ CASE: BOTTLE BUSINESS

FEBRUARI 2018

Martijn de Neef	0882575
Wouter Troost	0878006
Philip Vermeulen	0883661
Max Walraven	0883352



TOT STAND GEKOMEN IN CO-CREATIE MET

OPLEIDING SBRM:
COMMUNITY
ENTREPRENEURSHIP

MINOR TURNING
BUSINESS INTO INNOVATION

MAX WALRAVEN

PHILIP VERMEULEN

WOUTER NEEF

OOK BEDANKT

Bottle Business B.V.

COLOFON

Hogeschool Rotterdam, Rotterdam 2018

Eindredactie: Harold Joëls

Vormgeving: =ontworpen

WAAROM DIT E-BOOK?

Onderhandelen is een natuurlijk proces, waarbij partijen zich aan een bepaalde etiquette (horen te) houden. Deze richtlijnen hebben vooral betrekking op gedragsnormen en waarden. Onderhandelende partijen willen namelijk maar één ding: hun doel behalen. Dit lukt vaak niet zonder flexibel mee te bewegen in de onderhandeling. Het is soms lastig om bepaalde belangen of pijnpunten bij de andere partij te ontdekken. Wat verlangt de tegenpartij precies? Waarmee kun je hen tegemoetkomen? Hoeveel alternatieven zijn er? Kortom, hoe geef je effectief richting aan onderhandelingen?

WAT KUN JE VERWACHTEN?

Dit e-book is geïnitieerd door de Hogeschool Rotterdam. Het dient als een toolbox die studenten, docenten en andere belanghebbenden meer onderhandelingskracht biedt in zakelijke settings. In het e-book doorgronden we een aantal onderhandelingsmodellen. We nemen ook een aantal modellen en methodieken onder de loep die normaliter voor andere toepassingen dan onderhandelen worden ingezet. De technieken, methoden en modellen uit onze toolbox passen we toe op een businesscase. Uiteindelijk doel is om de 'best case scenario' te ontrafelen en op basis daarvan een onderhandelingsadvies uit te brengen.

DIT E-BOOK IS ONDERDEEL VAN
EEN MINOR+ PROGRAMMA DAT
IS GEÏNTRUCED DOOR DE
HOGESCHOOL ROTTERDAM.

INHOUDS OPGAVE

GEDRAGSPSYCHOLOGIE	5
CASE 'BOTTLE BUSINESS'	7
VERKENNING	9
MODEL 1: HOOKED-MODEL	9
MODEL 2: CONFLICTSFEREN	11
MODEL 3: HARVARD ONDERHANDELEN	14
VERGELIJKING	16
TOEPASSING	19
TIPS & TRICKS	22
BRONNEN	23
MEER INFO	24

GEDRAGS- PSYCHOLOGIE **B2B**

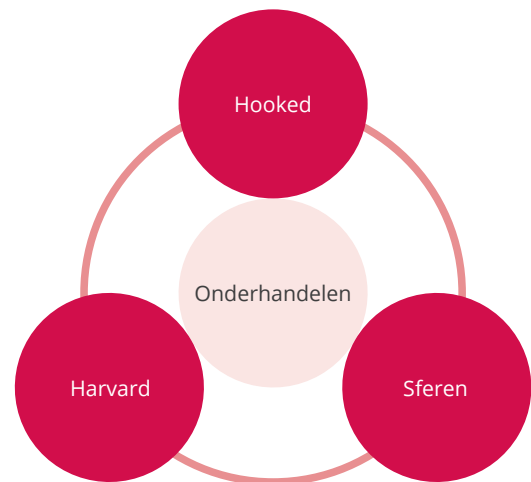
INLEIDING

Gedragspsychologie en onderhandelen zijn twee handen op een buik. Het een kan niet zonder het ander. Onderhandelen heeft te maken met het realiseren van doelen die vaak onderliggende menselijke wensen en behoeften hebben. Tijdens het proces om deze doelen te behalen, komen er ook andere psychologische elementen kijken. Men kan in een conflict met elkaar zitten, hoe dan verder te komen? Of de ene partij wil niet toegeven aan de andere partij, hoe nu verder? In de kern is iedere onderhandeling een strijd om je eigen doel te behalen. Vaak is het degene met de meeste controle over het proces die de beste match hierin kan maken. Kennis over processen, het gedrag van mensen en onderhandelingsmodellen zijn van wezenlijk belang hierbij. Aangezien dit bijzondere processen zijn, met nog veel grijze gebieden, is onderzoek gedaan naar modellen en methoden die meer betekenis kunnen geven aan die onduidelijkheden.

Vaak draait het in een onderhandeling om twee onderhandelaars die de meest gunstige oplossing zoeken voor het bedrijf dat zij representeren. Dit gegeven zorgt ervoor dat onderhandelaars vaak oogkleppen op hebben, terwijl juist een open benadering ruimte biedt voor meer mogelijkheden.

3 RELEVANTE MODELLEN

De drie modellen 'Hooked', 'Sferen' en 'Harvard' zijn de methodieken die we hebben bestudeerd. Het hanteren van deze modellen helpt onderhandelingspartijen om zich beter voor te bereiden op de weg naar succes. De drie modellen kijken naar 'triggers' en 'belangen', maar ook naar welke 'sfeer' de setting bepaalt. Ieder model heeft zijn voor en nadelen, die we verderop in dit e-book toelichten.



**"LET US NEVER NEGOTIATE OUT OF FEAR.
BUT LET US NEVER FEAR TO NEGOTIATE."**

JOHN. F. KENNEDY

CASE



CASE BOTTLE BUSINESS

Bottle Business is een enthousiaste groep professionals, die specifieke kennis over drank koppelen aan unieke smaakbeleving. Het team bestaat uit drie vakidioten. De passie voor smaakbeleving spat van ze af. Marten Braam is het gezicht van Bottle Business en geeft leiding aan de andere twee. Mede door de toenemende groei van de markt en de organisatie, had Marten ambitieuze toekomstplannen: hij wilde de grootste smaakverkoper van Nederland te worden.

TIJD EN GELD

Alleen, hij zat met een probleem. De creativiteit en de focus van de organisatie was door alle drukte steeds verder te zoeken. Hij besprak dit met zijn collega's. Eén van hen is Valentijn Peters, oud student van de Hogeschool Rotterdam. Tijdens het onderonsje opperde Valentijn om het dilemma van Bottle Business neer te leggen bij innovatieve professionals in opleiding. 'Zo kost het ons geen tijd en geld,' was zijn redenatie. Marten was enthousiast.

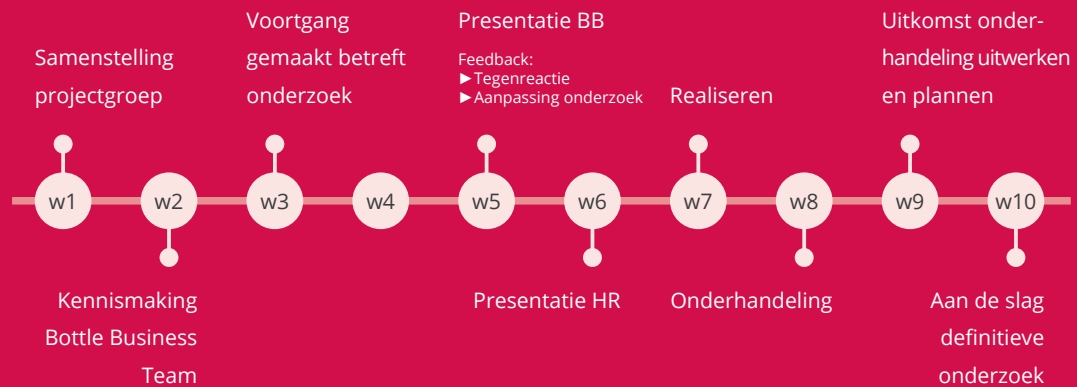
JONGE HONDEN

Zo gezegd, zo gedaan. Marten zocht contact met Hogeschool Rotterdam en schakelde een team van vier jonge honden in om de focus en creativiteit in Bottle Business te hervinden. Tijdens hun onderzoek stuitte het studentenkwartet op een aantal interessante zaken. Dit motiveerde de projectgroep enorm. De samenwerking verliep goed, leek het.

GIN-TONICS 'VAN DE ZAAK'

Iedere donderdagmiddag kwamen de studenten bijeen. Ze spraken af met Marten, die dan samen met hen een alcoholexperiment uitvoerde. Marten vond het namelijk belangrijk dat de projectgroep kennis opbouwde van de business. Het werkoverleg werd steevast afgesloten met een aantal gin-tonics 'van de zaak'. Toch hadden de studenten aan Marten een stevige dobber. Na presentaties van de projectgroep aan Marten reageerde hij vaak met: "Ja, maar ...". Iedere progressie die de groep maakte, werd in de kiem gesmoord.

Vervolg op volgende pagina.



SMAAKCENTERPLANNEN

Marten wilde alles tegelijk. Hij vroeg de studenten ook om voor het smaakcenter van Bottle Business, een innovatief concept, een businessplan te ontwikkelen. Het concept bestond uit vier componenten, die ook weer opgedeeld konden worden in nieuwe businessideeën en -plannen. De consultants (in opleiding) hadden echter minder dan een half jaar de tijd. Martens wensen bleken niet realistisch.

NÓG EEN ONDERHANDELAAR

Naast het stuurloze schip aan de ene kant, had Hogeschool Rotterdam aan de andere kant ook nog iets in de melk te brokkelen. Het businessplan dat de studenten zouden opleveren, was volgens de school niet goed genoeg. De innovatieve competenties en vaardigheden van de studenten werden niet voldoende gestimuleerd.

VAN HET KASTJE...

De vier studenten voelden zich van het kastje naar de muur gestuurd. Elke week veranderde hun doel. Ze werden door school gevraagd om innovatiever te zijn, terwijl de opdrachtgever zat te wachten op een waardevol resultaat voor Bottle Business. Er ontstond een conflictsituatie, waarbij de studenten niet met één, maar met twee partijen om de tafel moesten.

In bovenstaande afbeelding is te zien hoe het traject van het Bottle Business-project eruit zag. In de eerste twee weken werd er een team samengesteld en dit team maakte kennis met het bedrijf Bottle Business. Vervolgens maakten zij op basis van het probleem van Bottle Business een opzet voor hun onderzoek. De progressie die zij hadden geboekt in twee weken tijd, was volgens Bottle Business niet goed. De richting van het onderzoek werd veranderd. Deze koerswijziging legden de studenten voor aan de Hogeschool Rotterdam. De school gaf als tegenreactie in week 7 dat dit volgens de norm niet voldoende was. Er ontstond een conflictsituatie, waar in week 8 een onderhandeling voor nodig was.

De consultants (in opleiding) zaten tussen de twee partijen met verschillende belangen in. Miscommunicatie in het voortraject was de oorzaak van het conflict. Om tot een positieve uitkomst te komen voor de studenten, moesten de drie partijen met elkaar om de tafel.

Dit brengt ons bij de hoofdvraag van dit e-book:

“Welke manieren zijn er om een onderhandeling positief te beïnvloeden en die voor alle partijen gunstig is?”

VERKENNING HOOKED-MODEL

MODEL 1

Het Hooked-model (Eyal, 2014) bestaat uit vier stappen: trigger, actie, variabele beloning en investering. Elk van deze vier stappen activeert het menselijk brein. Onderhandelen heeft dan ook veel gemeen met gedragspsychologie. Het Hooked-model is uitermate geschikt om te gebruiken bij of ter voorbereiding op een onderhandeling. Je ziet de filosofie veelvuldig terugkomen in online marketingstrategieën.

TRIGGER

Een trigger is een mechanisme dat een proces in gang zet. Een goede trigger wekt de nieuwsgierigheid bij de personen met wie je gaat onderhandelen. Met een trigger breng je de desbetreffende persoon op de hoogte van iets dat hem of haar interesseert.

Online draait het vaak eerst om het verleiden van een doelgroep. Die verleiding komt tot stand door een trigger. Een voorbeeld van een online externe trigger is een push notificatie, omdat dit mensen nieuwsgierig maakt. Door de externe trigger vaak te herhalen, zal de interne trigger ervoor zorgen dat de desbetreffende persoon eerder tot een akkoord komt. Voorwaarde is wel dat een trigger op het juiste moment wordt geplaatst en het een relevante boodschap bevat, zodat de ontvanger het bericht als waardevol interpreteert.

- ▶ Trigger (online): Pushnotificaties of e-mailberichten versturen.
- ▶ Trigger (online) : Bericht dat inspeelt op een pijnpunt.
- ▶ Trigger (offline): Een vraag stellen die nieuwsgierig maakt of op een bepaalde behoefte inspeelt.

ACTION

Met alleen een relevante boodschap neemt een persoon niet meteen deel aan een onderhandeling. De persoon moet 'in actie' komen. Wanneer je iemand een trigger stuurt, bijvoorbeeld een pushbericht of e-mail, helpt een call-to-action button de ontvanger om dichterbij het onderhandelingsmoment te komen. De persoon kan bijvoorbeeld feedback achterlaten, een product kopen en/ of een afspraak met je maken. Om in 'real life' een stap verder te komen in het onderhandelingsproces, kun je een vervolgvraag stellen of een aanbod doen. Je maakt hierdoor connectie, waardoor de drempel om te onderhandelen verlaagt.

Je beïnvloedt het gedrag van je tegenpartij door triggers, eenvoudig uit te voeren handelingen en de juiste motivatoren. De trigger is de pushnotificatie, de eenvoudig uit te voeren handeling is de call-to-action button. De motivatoren zijn de elementen in een bericht of in de notificatie die inspelen op de 'pains', de 'gains' en de 'jobs to be done' van de onderhandelaar. (Osterwalder, 2014)

- ▶ Action (online): Call-to-action button om een afspraak in te plannen.
- ▶ Action (online): Call-to-action button om feedback achter te laten.
- ▶ Action (offline): Een aanbod doen die inspeelt op de klantbehoefte
- ▶ Action: (offline) Een vervolgvraag stellen die specifieker op de behoefte inspeelt

REWARD

Een beloning fungeert als positieve bekrachtiger om gewenst gedrag te versterken.

Met een juiste beloning beïnvloed je de desbetreffende persoon. Hierdoor komt een onderhandeling makkelijker tot stand en kom je ook eerder tot een positief akkoord. Een juiste beloning-fit is per individu verschillend. Het is dus van belang om dit te achterhalen.

- ▶ Reward (online/ offline): Een beloning op maat bedenken en geven.
- ▶ Reward (offline): Een cadeau, korting of iets (kleins) gratis weggeven
- ▶ Reward (online/ offline): Consessies doen bij een onderhandeling

INVESTMENT

Voor een goede onderhandeling is het belangrijk dat de tegenpartij voorafgaand aan de onderhandeling tijd, moeite, data of geld investeert. Hierdoor zal iemand eerder voor jou kiezen, omdat hij/ zij al moeite heeft gedaan. Zorg er dus voor dat een tegenpartij zich alvast kan inlezen in je aanbod. Het is belangrijk om hier terugkoppeling op te krijgen, zodat je hiermee de tegenpartij tegemoet kan komen tijdens de onderhandeling. Een akkoord komt hiermee steeds dichterbij.

- ▶ Investment (online/offline): Zorg dat de desbetreffende persoon tijd, moeite, data of geld investeert.
- ▶ Investment (online/offline): Verwerk feedback voor de beste onderhandelingspositie.



VERKENNING CONFLICTSFEREN

MODEL 2

Als organisatie kom je voortdurend in complexe situaties terecht. Niet gek dus dat je tijdens die complexe situaties geconfronteerd kan worden met conflicten. Het is van belang om een conflict te reguleren en grip te krijgen op de complexiteit van een conflict. Voordat een conflict kan worden opgelost, zal je eerst op zoek moeten gaan naar de oorzaak van het conflict. Dit is te achterhalen door inzicht te krijgen in conflictsferen en hanteringsmethoden.

VIER SFEERPATRONEN

Tijdens een onderhandeling, richt je jezelf op zowel de inhoud van conflicten, als op de relatie die je hebt met je onderhandelaar. Conflicten kunnen voorafgaand aan en tijdens een onderhandeling plaatsvinden. Daarom is het van belang om patronen in de sfeer van een conflict te herkennen. Wanneer je die patronen herkent, neem je een voorsprong ten opzichte van de tegenpartij. Dit betekent dat je eerder inzicht hebt in de hanteringsmethode die bijdraagt aan het behalen van een positieve uitkomst van een onderhandeling.

Omdat conflicten in verschillende lagen van de organisatie kunnen optreden, hebben ze meestal niet dezelfde aard. Conflicten zijn op te delen in verschillende conflictsferen:

- ▶ De taak- en organisatiesfeer
- ▶ De sociaal-emotionele sfeer
- ▶ De visie- en inzichtsfeer
- ▶ De belangensfeer

DE TAAK- EN ORGANISATIESFEER

Conflicten in de taak- en organisatiesfeer hebben te maken met het gebrekkig organiseren tussen en in organisaties. Dit kan ontstaan doordat de organisatiestructuur (te) ingewikkeld is en onderdelen van de organisatie zich daardoor ongewild gaan tegenwerken. Zo kan het dus voorkomen dat er een conflict ontstaat, omdat medewerkers onduidelijkheid ervaren in hun taken, verantwoordelijkheden of bevoegdheden. Conflicten die in een dergelijke sfeer ontstaan zijn vaak sluimerend. Het kan zijn dat deze zich lange tijd eenzijdig afspelen totdat er een escalatie optreedt. Vanwege de complexe omgeving van dergelijke conflicten is het aannemelijk dat er dan groepsvorming zal ontstaan, in combinatie met het inzetten van regelgeving om het geschil in eigen voordeel te winnen. Voor de onderhandeling houdt dit in dat er sprake zal zijn van groepsvorming en dat gedegen overleg met de achterban van groot belang is.

Een conflict kan ook ontstaan door stress van over- of onderbezetting. Of door bijeenkomsten die onnodig lang duren. Door kritisch te kijken naar je organisatie en de structuur, is het mogelijk om de knelpunten van een conflict te achterhalen en deze te elimineren. Conflicten in deze sfeer op dit vlak zijn dan ook vaak eenvoudig te herkennen, mits er goede tools zijn ingebouwd in de organisatie om uitingen hiervan op te vangen.

Een goede manier om inzichten te verwerven en conflicten in de taak- en organisatiesfeer in de toekomst te voorkomen is het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

DE SOCIAAL-EMOTIONELE SFEER

Bij conflicten in de sociaal-emotionele sfeer, gaat het om interpersoonlijke conflicten binnen een organisatie. Denk aan medewerkers die niet met elkaar door een deur kunnen. Vaak komt een dergelijk conflict voort uit een manier van doen, een andere denkwijze over onderwerpen of een vervelende ervaring uit het verleden. Het kan zelfs zo ver gaan dat een sociaal-emotioneel conflict impact heeft op een hele afdeling of een andere organisatie/ branche. Een gedwongen samenwerking leidt dan snel tot conflicten. Medewerkers grijpen iedere kans aan om te bewijzen dat er met 'deze groep' of 'persoon' niet te werken is.

Indien men in deze situatie gaat onderhandelen is het van belang om de emoties in een gecontroleerde omgeving voldoende ruimte te geven. Het wegwuiven of miskennen van de emoties zal de onderhandeling schaden. Probeer tijdens de onderhandeling een gesprek van mens tot mens aan te gaan en tot de onderliggende kern van de emoties te komen. Pas als deze voldoende in kaart zijn gebracht kan er in de onderhandeling nagedacht worden over een juiste oplossing, die passend is bij het conflict.

Om hier sturing aan te geven en om het belang van de teamprestatie te benadrukken, kun je investeren in teambuilding. Ook kan het nuttig zijn om je werknemers aan te sporen elkaar feedback te geven, waardoor werknemers zich meer kunnen inleven in elkaar.

DE VISIE- EN INZICHTSFEER

Wanneer partners of werknemers een verschillende opvatting hebben over wat een organisatie zou moeten nastreven, spreken we van visieverschillen. Je herinnert je vast wel situaties of discussies die hebben bijgedragen aan een conflict in deze sfeer. Een visieverschil kenmerkt zich doordat men strijdt om voorrang van het een boven het andere.

Verschillen van inzicht doen zich vaak voor in de bovenste laag van een organisatie; voornamelijk bij strategische besluitvorming of bij andere besluiten waarbij het lastig is om de gevolgen te overzien. Houd hier dus rekening mee bij het vormen van strategische beleid. Om te zorgen dat de ontwikkeling gepaard gaat met zo min mogelijk conflicten is het van belang om tijdig knopen door te hakken.

Mocht hier toch een conflict ontstaan, dan is het goed om in een onderhandeling na te gaan hoe stug men vasthoudt aan de verschillende visies. Soms zal het neerkomen op een variant van: *let's agree to disagree*. Echter, soms is het ook mogelijk om de visies bij elkaar te brengen. In de onderhandeling zal dan veel tijd uitgetrokken moeten worden voor het opbouwen van wederzijds (inhoudelijk) begrip en zal de fase waarin er outside-the-box naar oplossingen wordt gezocht een grotere rol moeten krijgen.

DE BELANGENSFEER

Vaak ga je er vanuit dat organisaties zich richten op zaken als winst, klanttevredenheid en continuïteit. Dit is gedeeltelijk waar. Een conflict in de belangensfeer ontstaat wanneer betrokkenen zich afvragen of hun eigen belangen wel voldoende tot hun recht komen. Een voorbeeld: aandeelhouders die zich druk maken over de hoogte van de dividenduitkering. Maar het kunnen ook werknemers zijn, die zich zorgen maken over hun baan.

Om de belangen van beide partijen te behartigen is het noodzakelijk om te onderhandelen. Vergeet hierbij niet dat beide partijen concessies moeten doen om zo de belangen op elkaar af te stemmen.

Tijdens de onderhandeling is het belang om de achterliggende emotie of bron van het belang in kaart te krijgen. Tijdens het exploreren van mogelijke oplossingen kan hier extra tijd aan worden besteed.



Figuur 1 – Conflictsferen en hanteringsmethoden (Huguenin, 2004)

Bovenstaand model toont de vier conflictsferen en de methoden die bijdragen aan het oplossen van het conflict.

“ALS JE NIET BEREID BENT OM COMPROMISSEN TE SLUITEN, DAN HOEF JE NIET EENS TE DENKEN OVER, LAAT STAAN DEEL TE NEMEN AAN HET PROCES VAN ONDERHANDELEN.”

NELSON MANDELA

VERKENNING HARVARD ONDERHANDELEN

MODEL 3

Het Harvard Onderhandelen is een methode voor principiële onderhandelen, ontwikkeld aan de Harvard University. De grondleggers van deze theorie zijn Roger Fisher en William Ury. Hun wereldberoemde boek "Getting To Yes" (Fisher & Ury, 2012) uit 1981, kent een aantal belangrijke vertrekpunten:

1. Stel je doel vast voordat je een onderhandeling in gaat.
2. Probeer te begrijpen waar je eigen interesses liggen tijdens je onderhandelingspositie.
3. Een persoon heeft niks te maken met het probleem, houd ze uit elkaar.
4. Ken je eigen principes, beoordeel een argument met je persoonlijke normen en waarden.
5. Herhaal of vat de interesses van de andere partij samen.
6. Maak geen beslissingen onder emotionele druk.
7. Negeer niet-relevante onderwerpen tijdens een onderhandeling.
8. Als je een vraag stelt, en hij wordt niet gelijk beantwoord, wacht tot er antwoord wordt gegeven (en stel geen nieuwe vraag).

SOFT EN HARD

De auteurs beweren dat er twee soorten posities van personen zijn tijdens een onderhandeling. De posities van de personen waarmee onderhandeld kan worden zijn 'soft' of 'hard'.

- ▶ **Soft**
Een relatie met iemand in een soft-positie, is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect. Beide partijen willen een overeenstemming bereiken na een onderhandeling en doen aanbiedingen aan elkaar.
- ▶ **Hard**
Een relatie met iemand in een hard-positie, betekent dat partijen tegenstanders zijn van elkaar. Het doel van de onderhandeling is winnen. De relatie is gebaseerd op wantrouwen en beide partijen houden vast aan hun eigen positie.

Beide posities brengen gevaren met zich mee. Fisher en Ury suggereren dat een combinatie van deze twee posities het beste haalt uit iedere onderhandeling. Zij adviseren om 'soft' te zijn met de personen waarmee onderhandeld wordt en 'hard' te zijn met het probleem waardoor er onderhandeling nodig is. De schrijvers noemen deze methode de "Principled negotiation".

VIER SPELREGELS

Fisher en Ury hebben dit principe uitgewerkt in vier spelregels. Ze adviseren de volgende benadering:

1. Over mensen: scheid mensen van het probleem.
2. Over belangen: focus op interesses van personen, niet op hun positie.
3. Over keuzes: zet je mind-set op het gezamenlijk creëren van oplossingen.
4. Over criteria: houd vast aan eerlijke en bruikbare doelstellingen.

In de praktijk is elke onderhandeling verschillend. Iedere onderhandelingspartner past een andere onderhandelingsstrategie toe. Fisher en Ury hebben een aantal tips waardoor je jouw tegenpartij stimuleert of juist slimmer af bent tijdens een onderhandeling.

- ▶ Om de tegenstander tijdens een onderhandeling te stimuleren moet je principieel onderhandelen. Hierbij pas je dus een of meerdere van bovengenoemde spelregels toe. De onderhandelingspartner laat zich dan meestal meeslepen in de onderhandeling.
- ▶ Vaak zijn argumenten van een tegenstander niet relevant voor het probleem. Het is daarom belangrijk om de aanvallen die de tegenstander plaatst, terug te slaan op het probleem.
- ▶ Nodig een derde partij uit die de onderhandeling onafhankelijk kan volgen.
- ▶ Als de tegenstander tijdens een onderhandeling sterker is dan jij, stel dan een BATNA op. *BATNA is de afkorting voor 'Best Alternative to a Negotiated Agreement'. Hoe beter je BATNA, hoe sterker je in je schoenen staat tegen een grootmacht.*

HOE GA JE OM MET ONEERLIJKE ONDERHANDELINGSPARTNERS?

Soms heb je als onderhandelaar te maken met oneerlijke argumenten en trucs om je op het verkeerde been te zetten en te manipuleren. Denk hierbij aan:

- ▶ Leugens.
- ▶ Er wordt druk opgelegd.
- ▶ Psychologisch misbruik maken van de tegenstander.

Wanneer je de tegenpartij niet vertrouwt, of je in gaten hebt dat hij/ zij niet eerlijk is, adviseren de auteurs het volgende:

1. Erken het spel dat je tegenpartij speelt en negeer het.
2. Laat de tegenstander blijken dat je de truc door hebt.
3. Onderhandel over de onderhandeling zelf, denk hierbij aan regels opstellen of voorwaarden.

VERGELIJKING

VOOR- EN NADELEN VAN DE DRIE MODELLEN

In dit hoofdstuk vergelijken we de drie modellen. Per model sommen we de voor- en nadelen op, om erna alle modellen te plotten in een vergelijkingskwadrant.

HOOKED-MODEL

Voordelen:

- ▶ Het Hooked model grijpt diep in op het probleem door beïnvloeding van gedrag.
- ▶ Het model is ook voor andere doeleinden dan onderhandeling (bijvoorbeeld marketing) toepasbaar.
- ▶ Het model is toepassingsgericht.

Nadelen:

- ▶ Hooked is oorspronkelijk geen onderhandelingsmodel.
- ▶ Het model houdt geen rekening met (omgevings)factoren/ actoren die op de onderhandeling van invloed zijn.
- ▶ Het model is niet op elke onderhandelings situatie toepasbaar.

CONFLICTSFEREN

Voordelen:

- ▶ Het Conflictsferen-model achterhaalt de oorzaak van het conflict, waardoor uiteindelijk een permanente oplossing voor het conflict kan worden gezocht.
- ▶ Het model leert om situaties te herkennen en er op in te spelen voordat het een conflict dreigt te worden.
- ▶ Het model kent geen beperking in de toepassingsgerichtheid van verschillende onderhandelings situaties.

Nadelen:

- ▶ Het model is niet geschikt om conflicten op te lossen.
- ▶ Het model en de hanteringsmethoden geven geen inzicht in het oplossen van het conflict wanneer meerdere conflictsferen elkaar overlappen tussen verschillende partijen.
- ▶ Het model heeft veel variabelen, waardoor het lastig kan zijn om alle stappen zorgvuldig te doorlopen.

HARVARD ONDERHANDELINGEN

Voordelen:

- ▶ Het Harvard-model accepteert de argumenten en principes van beide partijen.
- ▶ Het model verkent de belangen van beide partijen.
- ▶ Het onderhandelingsonderwerp staat centraal en daar wordt op gefocust.

Nadelen:

- ▶ Het model beoogt meerdere opties om tot een oplossing te komen. Hierdoor kan er onduidelijkheid ontstaan. Dit kan ertoe leiden dat er geen duidelijke oplossing wordt gekozen.
- ▶ Het model oefent doorgaans weinig druk uit op onderhandelende partijen.
- ▶ Het is moeilijk om de balans te vinden tussen een harde en softe onderhandeling.

VERGELIJKINGSKWADRANT

Op basis van de modellen die zijn gebruikt in bovenstaande vergelijking, is een vertaalslag gemaakt naar een inhoudelijk kwadrant. Dit kwadrant laat zien hoe de modellen zich tot elkaar verhouden op de volgende vier pijlers:

PRAKTISCH

Vaak wordt er bij een vergelijking van praktijk en theorie een koppeling gemaakt. Omdat er in de case-study een vertaalslag wordt gemaakt naar de praktijk is dit een gangbaar eerste criterium.

THEORETISCH

Haaks op praktisch staat theoretisch. Modellen kunnen vaak gedeeltelijk praktisch ingevuld worden. Terwijl andere modellen vooral theoretisch blijven. Om de juiste verhouding weer te geven, wordt er in het vergelijkingskwadrant op de y-as toegespitst op praktische en theoretische assen.

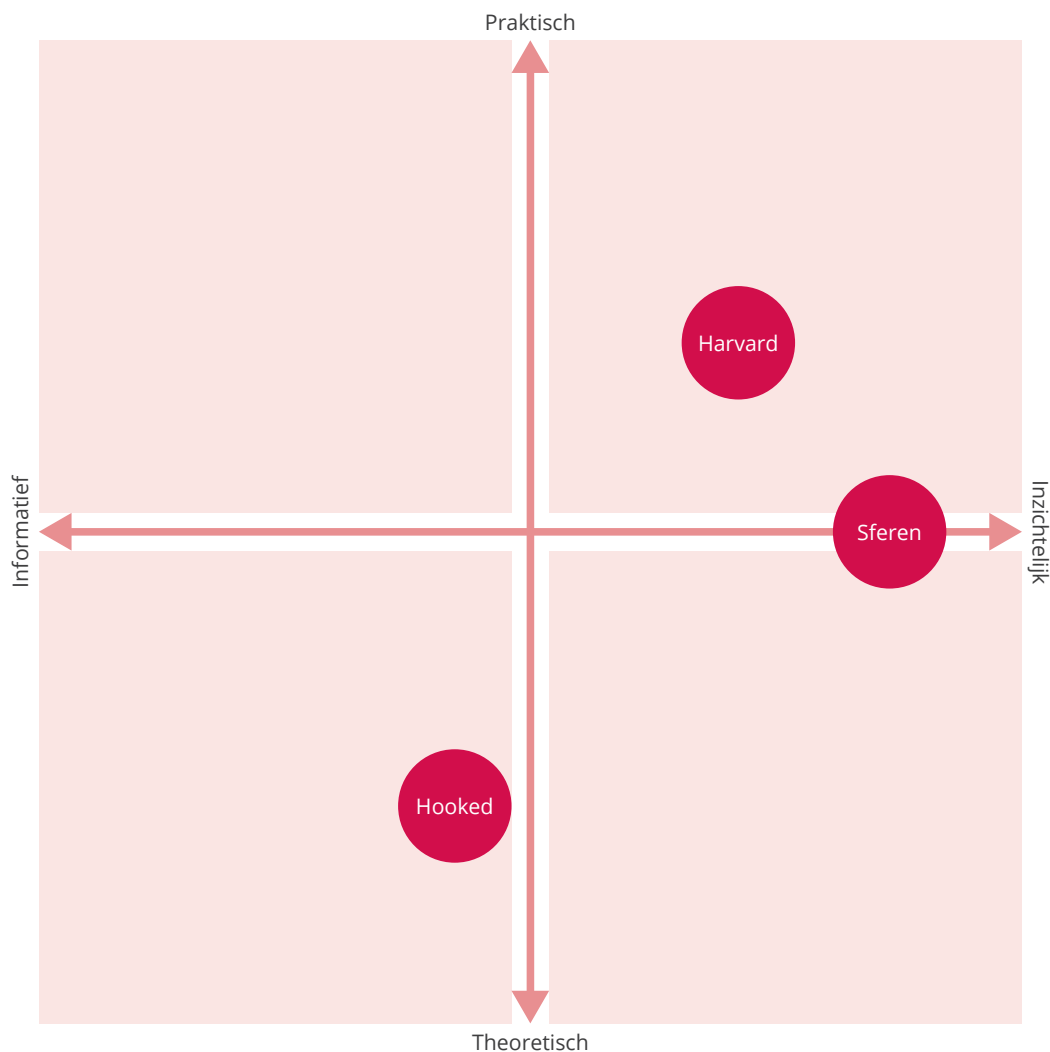
INZICHTELIJK

Het is belangrijk om aan te duiden hoe inzichtelijk een bepaald model is. Dit zorgt voor meer implementatiegemak en –snelheid ten opzichte van informatierijke modellen. Inzichtelijke modellen worden gezien als toereikend en hebben een kwalitatief hoge waarde.

INFORMATIEF

Op de X-as is tegenovergesteld van inzichtelijk, informatief als uitgangspunt genomen. Het is belangrijk om de informatieve waarde te bepalen ten opzichte van inzichtelijkheid. De toepasbaarheid van informatieve modellen heeft voornamelijk betrekking op verreikende informatieve kennis. In tegenstelling tot direct toepasbare kennis zoals je dit bij inzichtelijkheid verwerft.

In het vergelijkingskwadrant hieronder is aantoonbaar gemaakt op welke positie de modellen scoren in het kwadrant.



Figuur 2 - Vergelijkingskwadrant Onderhandelingskracht

HOOKED-MODEL

Het hooked-model wordt oorspronkelijk gebruikt bij het beïnvloeden van consumentengedrag. Het is een theoretisch model dat vooral veel informatie beschikbaar stelt, waarmee invloed uitgeoefend kan worden. Het model is minder inzichtelijk, aangezien het van origine geen onderhandelingsmodel is.

CONFLICTSFEREN

Het Conflictsferen-model maakt duidelijk welke stappen genomen moeten worden om een conflict te mijden. Dit is een erg praktische handeling. Toch is het model vanuit de theorie beredeneerd. Het model is toegespitst op conflicten en minder op voortgang van een onderhandeling zoals het Harvard-model dat wel doet. De koppeling tussen theorie en praktijk maakt Conflictsferen een inzichtelijk model om te gebruiken bij de voorbereiding van onderhandelingen.

HARVARD ONDERHANDELINGEN

Het Harvard-model is een praktisch en gemakkelijk model om een onderhandeling aan te gaan. Het geeft goede inzichten van de activiteiten die je tijdens het onderhandelen kunt toepassen.

**“THE FUTURE BELONGS TO THOSE WHO
PREPARE FOR IT TODAY.”**

MALCOLM X

TOEPASSING

HOOKED-MODEL

In de situatie van de Bottle Business case, kan het Hooked-model het best worden gebruikt ter voorbereiding op de onderhandeling. Het doel? Beide partijen aan de onderhandelingstafel krijgen.

Beide partijen zijn ontevreden in de situatie. Voor de projectgroep is het belangrijk om hier op in te spelen. De partijen hebben een trigger nodig. Dit kan met een pushnotificatie. Maar dat is in deze situatie niet van toepassing. De studenten dienen beide partijen persoonlijk in te lichten en aan te geven dat ze voor een zo goed mogelijk resultaat willen gaan. Dit is in ieders belang. Het is nodig dat er wordt onderhandeld.

Nadat de partijen over de op handen zijnde onderhandeling zijn ingelicht, dient er een mail te worden verstuurd met daarin de pijnpunten van beide partijen. In dit bericht zit een call-to-action button, zodat de afspraak bevestigd kan worden. Dit is een actie die beide partijen moeten uitvoeren. Daarnaast dienen de partijen ook feedback achter te (kunnen) laten. In dit specifieke voorbeeld moeten ze transparant zijn over hun doelen en hun belangen. De Hogeschool zou als feedback kunnen achterlaten dat 'een innovatief project in lijn moet zijn met de te behalen competenties'. Voor Bottle Business is het doel 'een uitvoerbaar en nuttig beroepsproduct te laten realiseren door de studenten'.

Het is belangrijk om beide partijen te belonen voor het deelnemen aan de onderhandeling. Het gedrag wordt hierdoor beïnvloed, waardoor er eerder een win-win situatie ontstaat. Een beloning kan van alles zijn. De beloning voor Bottle Business kan zijn dat studenten - hoe dan ook - een frisse blik werpen op het bedrijf en dus waardevol zijn voor de onderneming. Voor Hogeschool Rotterdam is de beloning dat de studenten wél aan de gevraagde competenties kunnen voldoen.

In het geval van deze case is het belangrijk dat de partijen tijd investeren in het proces. De voorbereiding kost beide partijen tijd. Vervolgens is het zaak dat de partijen met elkaar gaan onderhandelen. Dit neemt ook veel tijd in beslag, waardoor beide partijen zo snel mogelijk tot een oplossing willen komen.

CONFLICTSFEREN

Het conflict dat in kaart kan worden gebracht met behulp van de Conflictsferen-theorie heeft betrekking op meerdere conflictsferen. Er is sprake van drie partijen. Hierbij staat de projectgroep centraal. Zij merken dat er conflicten dreigen te ontstaan richting de opdrachtgever aan de ene kant en de docenten van de Hogeschool Rotterdam aan de andere kant.

Het conflict dat is ontstaan tussen Bottle Business en de projectgroep heeft te maken met de visie- en inzicht sfeer. De opdrachtgever heeft duidelijk een andere visie op het op te leveren eindproduct. Om dit tot een goed einde te brengen zal de opdrachtgever knopen moeten doorhakken over wat er precies opgeleverd moet worden.

Het conflict dat is ontstaan tussen de docenten van de Hogeschool Rotterdam en de projectgroep heeft vooral te maken met de belangen sfeer. Voor de projectgroep is het van belang dat zij een businessplan opleveren dat bruikbaar is voor de opdrachtgever. De belangen van de docenten van de Hogeschool Rotterdam liggen bij het opleveren van een businessplan dat voldoet aan de eisen die de opleiding heeft vastgesteld. Om dit conflict op te lossen zal de projectgroep in onderhandeling moeten gaan met de docenten om een businessplan op te kunnen leveren dat enerzijds voldoet aan de eisen van de opleiding en anderzijds bruikbaar is voor de opdrachtgever.

HARVARD ONDERHANDELINGEN

Het Harvard onderhandelen, zal voornamelijk worden toegepast op de laatste fase van de case: de onderhandeling zelf.

De drie partijen die moeten onderhandelen hebben alle drie verschillende belangen. Om volgens de theorie van Roger Fisher en William Ury tot een positieve uitkomst te komen, is het belangrijk dat alle drie de partijen een doel vaststellen voordat de onderhandeling plaatsvindt. Als alle drie de partijen een doel hebben, kan er een oplossing worden gezocht die zoveel mogelijk alle doelen nastreeft.

Het doel voor de Hogeschool is:

- ▶ Een innovatief project realiseren voor de studenten, dat in lijn is met de competenties.

Het doel voor Bottle Business is:

- ▶ Een uitvoerbaar en nuttig beroepsproduct (of advies) laten opleveren door de studenten.

Het doel voor de studenten is:

- ▶ Een innovatief project uitvoeren, dat voldoet aan de minorvoorwaarden en nuttig is voor Bottle Business.

In deze situatie zullen er soft-posities moeten worden aangehouden. De drie partijen kennen elkaar al en zijn allemaal bereid om een overeenstemming te vinden. De conflictsituatie die is ontstaan is nog niet in een fase waarbij emotionele elementen mee zullen spelen. Als de onderhandeling niet goed verloopt, zou dit wel het geval kunnen zijn.

Het is voor alle partijen belangrijk om in oplossingen te denken. Dit houdt de onderhandeling zakelijk. Met als belangrijk gevolg dat er relevante onderwerpen de revue passeren en correcte beslissingen genomen worden.

In de case zijn alle partijen gelijkwaardig. Ook het doel van de onderhandeling kent weinig risico. Hierdoor is het voor de eerste onderhandeling voor alle drie de partijen niet nodig om een BATNA op te stellen.

De inbreng van de studenten is erg belangrijk tijdens de onderhandeling in deze case. Het doel van de studenten sluit aan op de belangen de andere twee partijen. Wanneer zij de interesses en principes voor het voetlicht brengen, kunnen zij de andere twee partijen stimuleren om principieel te onderhandelen.

CONCLUSIE

Wanneer kun je het beste welk model gebruiken?

HOOKED-MODEL

Het Hooked Model creëert voor een deel nieuwe inzichten, waarmee je kunt bepalen hoe je een onderhandeling kunt starten.

CONFLICTSFEREN

Conflictsferen is een model dat toereikend is voor bijna alle onderhandelingssituaties. Het model is het beste bruikbaar en toereikend tijdens onderhandelingen.

HARVARD ONDERHANDELINGEN

Het Harvard onderhandelen model geeft veel inzichten en maakt in korte stappen duidelijk waar een onderhandelaar op moet letten. Het model is toe te passen in vrijwel alle onderhandelingsscenario's. Aangezien het model wel een scheiding hanteert tussen 'mensen' en 'problemen', maakt een toename van deelnemers aan een onderhandeling dit model steeds lastiger toepasbaar.

TIPS & TRICKS

Nog een aantal tips en tricks voor een goede onderhandelingspositie.

▶ **Superieure voorbereiding**

Hoe beter de voorbereiding is, des te makkelijker het zal zijn om controle te houden over het onderhandelingsproces. Degene met de beste voorbereiding kan ook de beste deals voorstellen.

▶ **Houdt constante controle tijdens de onderhandeling**

Tijdens een onderhandeling wil je je eigen standpunt zo goed mogelijk behartigen. Dit kan alleen als je controle houdt over het proces. Zorg er dus voor dat jouw standpunten besproken worden, dat jij degene bent die met voorstellen komt en dat jij degene bent die de lastige/ goede vragen stelt.

▶ **Bepaal de agenda**

Degene die de agenda mag bepalen, kan bepalen wat de inhoud is van het gesprek en dus hoé de onderhandeling zal worden. Maak hier gebruik van en zorg dat jij de agenda kan bepalen. Een makkelijke manier om dit te doen is om de agenda van tevoren uitgeprint mee te nemen.

▶ **Doe alleen concessies wanneer je een concessie terugkrijgt**

Hanteer het principe van tit-for-tat, voor wat hoort wat. Het is makkelijk om een concessie te doen, maar zorg er voor dat je altijd iets terugkrijgt voor die concessie. De beste concessies zijn als jij een concessie doet op een standpunt dat jou weinig kost, maar er iets voor terugkrijgt dat je veel waard is. Bij een goede onderhandeling kan dit gevoel wederzijds zijn.

▶ **Het creëren van tijdsdruk is een effectief beïnvloedingsmiddel**

Als laatste, trap niet in de valkuil om in de laatste 10 minuten van je onderhandeling een heleboel concessies te doen. Deze zullen vaak niet goed doordacht zijn en je uiteindelijke standpunt verzwakken. Omgekeerd kun je dit natuurlijk wél inzetten. Het creëren van tijdsdruk zorgt ervoor dat de andere partij wellicht een grote concessie doet die je goed uitkomt. Op deze wijze kun je het proces beïnvloeden.

Bron: Dennis Huizing (Docent Hogeschool Rotterdam)

BRONNEN

- ▶ Eyal, N. (2014). *Hooked - How to build habit forming products*.
UK: Penguin Books Ltd.
- ▶ Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to Yes*.
Houten: Groothandel Rh.
- ▶ Harvard Business School. (sd). *Onderhandelen als Harvard* (Vol. 1).
VS: Harvard.
- ▶ Huguenin, P. (2004). *Conflicthantering en onderhandelen*.
In P. Huguenin, *Effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen* (pp. 50-112).
Bohn Stafleu van Loghum.
- ▶ Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*.
Amerika: Strategyzer.
- ▶ Technische Universiteit Eindhoven. (sd). *Hand-out Harvard Methode Onderhandelen*.
Eindhoven, Brabant, Nederland: TUE.

MEER INFO

Wil je meer weten over het onderwerp in dit e-book?
Neem dan contact op via onderstaande contactgegevens.

BEL +31 (0)10 794 6281 OF GA NAAR
WWW.HOGESCHOOLROTTERDAM.NL/ORM



HOGESCHOOL ROTTERDAM INSTITUUT VOOR COMMERCIEEL MANAGEMENT COMMUNITY ENTREPRENEURSHIP (ORM)

BEZOEKADRES

Kralingse Zoom 91
3063 ND Rotterdam

POSTADRES

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

Telefoon +31 (0)10 794 6281

Website www.hogeschoolrotterdam.nl/orm

Alle rechten voorbehouden. Zonder schriftelijke toestemming van Hogeschool Rotterdam is het niet toegestaan dit document of enig onderdeel ervan voor eigen commerciële doeleinden te gebruiken, openbaar te maken en te verveelvoudigen. Als je informatie of modellen uit dit document wilt gebruiken in (online) publicaties, dan is dat toegestaan onder bronvermelding van Hogeschool Rotterdam en een verwijzing naar de link op onze website: www.hogeschoolrotterdam.nl/orm
